

La Retención de la Dirección Escolar. Diseño de un Modelo Bioecológico sobre la Retención Directiva

School Leadership Retention: Designing a Bioecological Model for Leadership Retention

Sergio Galdames *, Alexandra Cabrera, Priscilla Dinamarca, Gonzalo Ruz y Nicolás Valdés

Universidad de Santiago de Chile, Chile

DESCRIPTORES:

Educación
Escuela
Directores
Liderazgo
Política educativa

RESUMEN:

Investigaciones previas han destacado la contribución fundamental del liderazgo en el mejoramiento educativo. Directoras y directores juegan un rol clave en movilizar los procesos de transformación escolar, fortaleciendo las capacidades y motivaciones docentes, y estableciendo las condiciones organizacionales óptimas para apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje. El propósito de este artículo es contribuir al área de la gestión del talento directivo proponiendo un modelo que podría ayudar a explicar y reducir la deserción directiva. Usando la estrategia de revisión de la literatura integrativa hemos explorado las últimas dos décadas (2001-2021) de publicaciones sobre retención directiva. Un total de 28 artículos fueron analizados en profundidad, identificando 23 variables centrales que podrían explicar la decisión directiva de permanecer o retirarse de la escuela. Organizamos estas variables en un modelo bioecológico incluyendo dimensiones individuales, interpersonales, organizacionales, comunitarias y políticas. Los resultados son una invitación a creadores de políticas públicas, administradores educacionales y líderes educativos a generar estrategias para fortalecer la retención de directoras y directores. Concluimos presentando limitaciones y dirección para futuras investigaciones.

KEYWORDS:

Education
School
Principals
Leadership
Educational policy

ABSTRACT:

Previous research has highlighted the fundamental contribution of leadership in school improvement. Principals are key in mobilizing school transformation processes, fostering teacher capacities and motivations, and setting optimal organizational conditions to support teaching and learning. Previous studies have pointed out the importance of principal retention for the success of school improvement processes. The purpose of this article is to contribute to the area of talent management by proposing a model that could help explain and reduce principal attrition. Using the integrative literature review strategy, we have explored the last two decades (2001-2021) of publications on management retention. A total of 28 articles were analysed in depth, identifying 23 central variables that could explain the management decision to stay or withdraw from school. We organize these variables in a bioecological model, including individual, interpersonal, organizational, community, and political dimensions. The results are an invitation to public policymakers, educational administrators and educational leaders to generate strategies to strengthen the retention of principals and directors. We conclude by presenting limitations and directions for future research.

CÓMO CITAR:

Galdames, S., Cabrera, A., Dinamarca, P., Ruz, G. y Valdés, N. (2025). La Retención de la Dirección Escolar. Diseño de un Modelo Bioecológico sobre la Retención Directiva. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 23(3).
<https://doi.org/10.15366/reice2025.23.3.002>

1. Introducción

Investigaciones previas han destacado la contribución fundamental del liderazgo en el mejoramiento educativo (Leithwood et al., 2020). Si bien, existen distintas aproximaciones conceptuales sobre el liderazgo, la evidencia es concluyente en identificar el rol clave de las directoras y los directores en el éxito escolar (Romero, 2020). Durante las últimas décadas estudios sobre la importancia de los y las líderes han ido acompañado de una creciente preocupación global por la falta de personas dispuestas a dirigir unidades educativas. Existe un común acuerdo en la mayoría de los sistemas educativos, que la dirección escolar ha perdido popularidad, generando un escenario donde menos personas están interesadas en postular y más líderes están abandonando el puesto (Pietsch et al., 2020). Como lo señala Towers esta tensión entre reclutamiento (los que postulan) y retención (las que se mantienen) ha generado “una crisis del liderazgo” (2022, p. 206), crisis que fue gradualmente configurándose (Gajda y Militello, 2008) con antecedentes desde la década de los ochenta y consolidándose como un problema global desde la primera parte del siglo XXI (Montecinos et al., 2022).

Los estudios de retención directiva han aumentado en las últimas décadas, acelerando su producción en los últimos cinco años. No obstante, como lo señala Hansen (2018) esta área se encuentra aún en “su infancia” (p. 88). Investigaciones previas han sido categóricas en explicar las consecuencias negativas cuando el cambio directivo se realiza de manera súbita y desorganizada (Bartanen et al., 2021). La evidencia indica que la retención directiva es un desafío complejo y compartido por un número importante de sistemas educativos (Fuller et al., 2016; Snodgrass Rangel, 2018). Por lo tanto, comprender este fenómeno demanda acercamientos multivariados, que permitan la identificación de elementos claves y la discusión contextual situada. Así, el propósito de este artículo es contribuir al área de la gestión del talento directivo proponiendo un modelo que podría ayudar a explicar y reducir la deserción directiva. Construyendo sobre la estructura bioecológica, originalmente propuesta por Bronfenbrenner (1977) y nutrida de la literatura especializada, esperamos realizar un aporte significativo tanto a académicas, tomadoras de decisiones y también líderes actuales y futuros. Este artículo comienza con una revisión breve sobre la importancia del liderazgo, el rol de directoras y directores, y su vínculo con la retención profesional. Posteriormente describimos la metodología del estudio, focalizando en los procesos centrales de la revisión de la literatura integrativa. Luego, presentamos los hallazgos del estudio, organizados en cinco dimensiones del modelo bioecológico. El artículo concluye presentado implicancias, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la Literatura

2.1. Mejoramiento escolar y liderazgo

El interés por el mejoramiento escolar puede rastrearse a la década de los 1970s, consolidándose como un movimiento global a mediados de los 1990s (Hopkins y Reynolds, 2001). Van Velzen (1985) define mejoramiento escolar como “un esfuerzo sistemático y sostenido, dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje, con el propósito final de acompañar los objetivos educativos de manera más efectiva” (p. 48). Uno de los argumentos centrales de la perspectiva de mejoramiento escolar es el reconocimiento de que el cambio es un proceso difícil y lento de lograr, demandando planificación y administración detallada (Hargreaves, 2020). Consistentemente, la

literatura en mejoramiento escolar ha identificado la contribución de directoras y directores como una variable imprescindible en cualquier iniciativa que busque crear y sostener procesos de cambio e impactar en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Bolívar et al., 2022; Leithwood et al., 2020). Así, la afirmación “el liderazgo educativo es el segundo factor luego de la enseñanza en la influencia de los aprendizajes” (Leithwood et al., 2006, p. 4), se ha consolidado en los últimos años como argumento compartido por investigadores, profesionales y tomadores de decisiones en el área.

A pesar de la importancia del liderazgo, existe una creciente preocupación por la falta de personas dispuestas a dirigir organizaciones escolares (Snodgrass Rangel, 2018). Las explicaciones sobre este fenómeno son múltiples, identificando en su centro la introducción global de una agenda de rendición de cuentas, la cual ha complejizado las tareas, diversificado las responsabilidades, y aumentado la presión, estrés y sobrecarga en directoras y directores (Bellibaş et al., 2021). La literatura señala que uno de los motivadores principales para acceder a la dirección es la posibilidad de mejorar las oportunidades de aprendizaje para niños, niñas y jóvenes (Miller y Callender, 2018), sin embargo, esta expectativa es difícil de alcanzar considerando presiones y responsabilidades que focalizan el rol directivo en la administración, burocracia, competencia y solución de problemas emergentes (Montecinos et al., 2015; Reames et al., 2014).

Al menos dos focos de atención pueden observarse en la literatura especializada sobre trayectorias profesionales directivas (Shore y Walshaw, 2018). El primero se ha centrado en el desafío del reclutamiento, el cual usualmente ha explorado barreras estructurales de acceso y en las características del cargo que disminuyen el interés por postular. El segundo enfoque se ha centrado en comprender las razones que explican retención de directoras y directores. Si bien existe un consenso en la necesidad de avanzar en ambas líneas, hay un creciente acuerdo por priorizar esfuerzos desde la retención (Coleman y Campbell-Stephens, 2010). Este argumento se sostiene en razones investigativas “hay escasa investigación que explora las razones que explican la permanencia de los directores” (Towers, 2020, p. 207), económicas “...se estima que a los distritos les cuesta al menos \$75,000 en desarrollar, contratar e incorporar un solo director” (Snodgrass Rangel, 2018, p. 88), profesionales “...de todos los directores que salieron [en 2001] 89,3% no ha regresado en el 2008” (DeAngelis y White, 2011, p. 2) y éticas “Los efectos negativos son especialmente perjudiciales para las escuelas con grandes concentraciones de estudiantes de bajos ingresos y de bajo rendimiento” (Yan, 2020, p. 90).

2.2. Retención de líderes y mejoramiento escolar

Cierto nivel de rotación directiva ha sido reconocido como un elemento positivo en aquellos casos con dificultades severas, liderazgo inefectivo o en unidades educativas que buscan instalar procesos de innovación (Davis y Anderson, 2021). No obstante, la evidencia es concluyente en la identificación de consecuencias negativas cuando el cambio de directoras y directores se produce de manera súbita y repetidamente (Bartanen et al., 2021). Como lo señalan Mascall y Leithwood (2010) “mientras que un nivel de cambio directivo es inevitable, cambios o sucesiones rápidas son reconocidas como un desafío significativo para distritos y escuelas” (p. 368). Cambios frecuentes en la dirección están asociados con ciclos de descenso en el desempeño escolar (Béteille et al., 2012), los cuales pueden ser explicados por la pérdida de confianzas con la comunidad educativa, reconfiguración de la memoria colectiva, cambios en las

culturas escolares, reasignación de recursos y restablecimiento de visiones, objetivos y prácticas (Pendola y Fuller, 2022).

Complementariamente, el cambio acelerado en la dirección ha sido vinculado a desertión docente, especialmente en profesoras de alto desempeño, y en contextos más desaventajados (Urick, 2016). Implementar y sostener procesos de mejoramiento demanda tiempo, donde la permanencia de la dirección es fundamental (Kyriakides et al., 2021), considerando además que los esfuerzos de los directores son acumulativos, con autores sugiriendo un periodo aproximado de cinco a siete años para garantizar la consolidación de los procesos de cambio y mejoramiento (Beckett, 2021; Tekleselassie y Choi, 2021). Además, la literatura de carrera directiva indica que los directores atraviesan por distintos estadios profesionales, requiriendo años de socialización profesional antes de poder alcanzar un desempeño profesional óptimo (Oplatka y Ben Or, 2020).

3. Métodos

Organizamos este estudio bajo la estrategia de revisión de la literatura integrativa (Torraco, 2005). Creemos que esta estrategia es pertinente para analizar la retención directiva, considerando el creciente interés académico y profesional en las últimas décadas, como también la urgencia por consolidar el conocimiento acumulado. Como lo señala Torraco (2005) “cuando un tópico madura y el tamaño de la literatura crece, hay un correspondiente crecimiento de los conocimientos básicos del mismo tópico” (p. 357). La literatura integrativa es especialmente pertinente para la identificación de elementos que pueden apoyar futuros análisis o el diseño de marcos orientadores para la toma de decisiones. De esta forma hemos seleccionado una serie de fuentes claves y presentamos en detalle las principales decisiones metodológicas que han guiado los respectivos análisis. De la misma forma, esperamos que el modelo que emerja de los resultados permita continuar desarrollando la investigación y la práctica educativa sobre retención directiva.

Criterios de inclusión y exclusión

Considerando las sugerencias de trabajos previos en revisiones de la literatura en el área de liderazgo educativo (Hallinger, 2020) nuestro foco de estudio fue la identificación de variables que podrían explicar la retención directiva, en específico analizando aquellos hallazgos que expliquen tanto la permanencia y/o la salida de directoras y directores de unidades educativas. Exploramos este objetivo en un grupo [*bounded-set*] de ocho revistas claves en el área de liderazgo educativo incluidas: Educational Administration Quarterly (EAQ), Journal of Educational Administration (JEA), School Effectiveness and School Improvement (SESI), Educational Management Administration and Leadership (EMAL), International Journal of Leadership in Education (IJLE), International Journal of Educational Management (IJEM), Leadership and Policy in Schools (LPS) and School Leadership and Management (SLM). Nuestra identificación de fuentes se inició mediante la búsqueda de todos los números publicados por cada una de las ocho revistas desde enero de 2001 hasta diciembre de 2021. Reconocemos las limitaciones que estas decisiones metodológicas generan en el estudio, centrándonos en exclusivamente en revistas angloparlantes del norte global. No obstante, creemos que trabajar focalizados en un grupo determinado de revistas, de alto nivel y compartidas por investigaciones similares en el área, entrega un balance positivo que justifica estas decisiones.

Inicialmente, revisamos el título, los autores y los resúmenes de los artículos para identificar los estudios que se habían escrito sobre la retención de directoras y directores. Esto generó una lista preliminar de 90 publicaciones. Leímos cada artículo para asegurar la pertinencia de cada contribución, prestando especial atención a la selección de estudios empíricos que identificaran variables que contribuyen tanto a la permanencia como a la salida de directoras y directores. Un total de 28 artículos fueron considerados para el análisis final.

Análisis

La teoría del desarrollo bioecológico de Bronfenbrenner (1977) es una referente clave para explicar la relación entre ambiente e individuo, y es especialmente pertinente para analizar fenómenos individuales que son explicados por múltiples variables. Este marco analítico ha sido utilizado anteriormente para una diversidad de estudios en educación (El Zaatari y Maalouf, 2022) y en liderazgo educativo (Shah, 2023). Una de las razones principales de la adopción de este modelo se sostiene en su flexibilidad, la cual permite integrar distintas explicaciones o conceptos frente a un fenómeno, y en la capacidad de facilitar la identificación de relaciones entre distintos niveles. Considerando que estudios anteriores en retención han encontrado una diversidad de explicaciones que podrían explicar la permanencia o salida de las y los líderes, creemos que este modelo presenta una serie de ventajas para este análisis.

El enfoque bioecológico posiciona al individuo al centro, rodeado por subsistemas o capas que impactan el desarrollo de su vida o, en este caso, su retención laboral. Estas capas pueden ser diversas; para este análisis, comenzamos con el nivel individual, para avanzar progresivamente con los subsistemas interpersonales, organizacionales, comunitarios y político. De manera coherente, el análisis de la revisión se organiza en cinco grandes categorías, que abarcan tanto los componentes individuales de los directores como los aspectos estructurales (Cuadro 1).

Cuadro 1

Dimensiones del enfoque bioecológico

Individual	Incluye todos los atributos y características personales de los directores y directoras que podrían explicar diferencias en la retención; como género, edad, etnia, entre otros.
Interpersonal	Explora la relación del líder con sus colaboradores más inmediatos en la escuela. Es decir, con directivos, docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa.
Organizacional	Considera todas aquellas características estructurales de las unidades educativas para explicar diferencias en la retención. Por ejemplo: tamaño, ubicación, y desempeño entre otras.
Comunitaria	Explora la relación entre la directora y las personas del entorno inmediato fuera de la escuela. Incluye relaciones con apoderados, autoridades locales y otros líderes entre otras.
Política	Considera todas las variables estructurales del sistema educativo que podrían afectar la retención directiva. Por ejemplo, sueldos, evaluación de desempeño y acceso a desarrollo profesional entre otros.

Cada artículo fue analizado al menos por dos investigadores, quienes registraron independientemente los resultados de sus análisis, para luego ser presentados y discutidos en espacios colectivos frente al resto del equipo. En caso de diferencias importantes entre las conclusiones de ambos analistas, un tercer investigador revisó el documento, avanzando a acuerdos colectivos. Este análisis fue registrado en una

plantilla del software Excel, el cual se consolidaba luego de alcanzar acuerdos. Este proceso se realizó sistemáticamente por alrededor de 10 meses.

Inicialmente, organizamos los hallazgos de acuerdo con las cinco dimensiones propuestas. Posteriormente, tomando en cuenta la invitación de Snodgrass Rangel (2018) “[una] investigación futura podría examinar las interacciones adicionales que podrían ayudarnos a comprender mejor los determinantes del cambio directivo” (p. 118), agregamos una última sección donde comentamos los principales hallazgos de estudios previos que han mirado la relación entre dimensiones.

3. Resultados

Un total de 28 estudios fueron analizados en esta revisión. Algunos de estos estudios identifican una o varias variables que influyen la retención directiva dentro de la misma dimensión, otros identifican variables en múltiples dimensiones. La decisión de integrar o excluir las variables finales, se realizó considerando los argumentos de los estudios investigados y la valoración realizada por los autores de este estudio.

Para facilitar la presentación de los hallazgos, las dimensiones serán el marco orientador para agrupar los resultados.

3.1. Individual

Una reflexión usual en la literatura es que las características personales de los líderes son centrales, no obstante, insuficientes para predecir la retención directiva (Snodgrass Rangel, 2018). Por lo tanto, la gran mayoría de los estudios en retención consideran variables individuales como moderadoras de las trayectorias directivas. Observamos una multitud de variables individuales que podrían influenciar la decisión de las personas de mantenerse en la dirección de una escuela (Cuadro 2). Entre los componentes más importantes encontramos el género (Baker et al., 2010; Coleman & Campbell-Stephens, 2010), etnia (Davis y Anderson, 2021; E. J. Fuller y Young, 2022; Johnson, 2021; Tekleselassie y Villarreal, 2011), capacidades (Husain et al., 2021; Reames et al., 2014) y experiencias previas tanto como líder (Baker et al., 2010; Davis y Anderson, 2021; Simon et al., 2019) y como docente (Dixon et al., 2022; Papa, 2007). Complementariamente identificamos estudios que argumentan que la satisfacción laboral mediada por diversos atributos psicológicos como la resiliencia, salud mental y la importancia que le dan al balance vida-trabajo (Glazzard y Stones, 2021; Swen, 2020; Tekleselassie y Villarreal, 2011; Wang et al., 2021), aparecen como variables individuales claves para explicar la retención directiva.

Cuadro 2

Variables individuales que podrían influenciar en mantenerse bajo la dirección de una escuela

Género	Principalmente mujeres permanecen más que hombres.
Etnia	Mayor consistencia étnica entre director y comunidad.
Capacidades	Directores más efectivos tienden a permanecer más tiempo.
Experiencias Previas	Mayor experiencia como directivo y docente aumenta la retención.
Atributos psicológicos	Satisfacción laboral asociada con mayor retención.

3.2. Interpersonal (Mesosistema)

Una segunda dimensión explora el espacio que se genera entre la dirección y la comunidad educativa dentro de la escuela. Esta dimensión ha crecido en atención a través de investigaciones que han analizado la vida profesional y personal de las y los

líderes. La calidad de las relaciones humanas, especialmente en contextos desaventajados, aparece como un sostén fundamental en el bienestar, desarrollo de resiliencia, fortalecimiento de las confianzas, y mantención de altas expectativas en directores y directoras (Cuadro 3). A pesar de que estas relaciones son altamente interdependientes, identificamos atención especial a las que los directores establecen con sus colegas directivos (Reames et al., 2014; Torres, 2020), sus docentes (Glazzard y Stones, 2021; Towers, 2022) y los estudiantes (Martinez et al., 2020; Reames et al., 2014). En general encontramos alta consistencia entre estos hallazgos, indicando que los climas laborales y las interacciones que se desarrollan dentro de la escuela median en gran parte la satisfacción laboral directiva y por lo tanto aumentan su permanencia en la escuela.

Cuadro 3

Variables interpersonales generadas entre la dirección y la comunidad educativa dentro de la escuela

Relaciones con directivos	Buenas relaciones profesionales y personales con el equipo directivo se vinculan a mayor retención directiva.
Relaciones con docentes	Buenas relaciones profesionales y personales con docentes se vinculan a mayor retención directiva.
Relaciones con estudiantes	Buenas relaciones personales con estudiantes se vinculan a mayor retención directiva.

3.3. Organizacional

Investigaciones previas se han centrado principalmente en explorar las variables estructurales del trabajo directivo y en especial las condiciones básicas de las unidades educativas. Con especial énfasis, estudios de tradición cuantitativa han sido categóricos en establecer relaciones significativas entre las características de los centros escolares y la retención directiva (Cuadro 4). El argumento central propuesto por múltiples autores, es que cierta configuración escolar afecta la retención, identificando cierto tipo de escuela que media la permanencia o salida directiva. Variables como la ubicación territorial (Davis y Anderson, 2021; Pendola y Fuller, 2022; Tekleselassie y Villarreal, 2011), tamaño (Baker et al., 2010), seguridad física (Wang et al., 2021) y nivel educativo ofrecido (Baker et al., 2010; Davis y Anderson, 2021), son importantes mediadores de la retención directiva. Especial atención tiene en la literatura las características de las y los estudiantes, considerando su nivel de pobreza y composición étnica (Baker et al., 2010; Grissom et al., 2019). Finalmente, también identificamos que escuelas caracterizadas por una alta rotación docente, tienden a tener mayores dificultades en retener a sus directores (Torres, 2020).

Cuadro 4

Variables organizacionales para establecer relaciones significativas entre las características de los centros escolares y la retención directiva

Ubicación	Escuelas rurales retienen menos a los directores que escuelas urbanas
Tamaño	Escuelas pequeñas retienen menos que escuelas grandes.
Seguridad	Escuelas y comunidades caracterizadas por violencia tienen mayores problemas en retener a sus directivos.
Nivel educativo	Escuelas primarias retienen más a sus directores que escuelas secundarias.
Características de las estudiantes	Escuelas al servicio de comunidades con desafíos económicos y con diversidad étnica retienen menos a sus directores.
Rotación docente	Alta rotación docente se asocia a alta rotación directiva.

3.4. Comunitaria

La literatura ha destacado el rol que tiene en la retención, la creación de espacios y comunidad en el territorio. Similar a la dimensión interpersonal, la dimensión comunitaria explora la contribución de las relaciones humanas, esta vez fuera de la escuela, en la vida profesional de los directores, influenciando la mantención de espacios de apoyo, colaboración profesional, y soporte emocional (Cuadro 5). Tres tipos de interacciones aparecen con mayor frecuencia en la literatura incluyendo la relación de los directivos con supervisores (Holmes et al., 2021, p. 202; Johnson, 2021; Mascall y Leithwood, 2010; Torres, 2020), las relaciones que establecen con otros directores a través de redes (Networks) de colaboración (Glazzard y Stones, 2021; Tran y Buckman, 2017) y las relaciones con la familia de las estudiantes (DeMatthews et al., 2022; Edge et al., 2017). Complementariamente, se ha identificado que las relaciones personales y las posibilidades de acceder a apoyos familiares aparece como un punto fundamental en la decisión de mantenerse al servicio de la misma comunidad (DeMatthews et al., 2022; Reames et al., 2014).

Cuadro 5

Variables comunitarias respecto a la creación de espacios y comunidad en el territorio

Relación supervisor	Tener una relación profesional con las jefaturas caracterizadas por el apoyo y entrega de autonomía se vincula con aumento de la retención.
Relación otros directores (networks)	Tener acceso a pares para discutir temas profesionales y personales se vincula con aumento de la retención.
Relación con apoderados	Establecer relaciones de respeto con las familias de los estudiantes se vincula con un aumento de la retención.
Relación con sus familias	Tener acceso y contar con el apoyo de sus propias familias, se vincula con aumento de la retención.

3.5. Política

Un número importante de estudios, usualmente cuantitativos, han identificado la contribución de aspectos estructurales en la retención directiva, los cuales son altamente sensibles a la legislación y a las condiciones basales del trabajo directivo (Cuadro 6). La mayoría de los estudios revisados explora directa o indirectamente esta dimensión. Algunos de los componentes más frecuentemente estudiados han sido la posibilidad de tomar decisiones autónomamente (Mitani, 2018; Reames et al., 2014; Torres, 2020; Wang et al., 2021; Yan, 2020), acceso a oportunidades de desarrollo profesional (Dixon et al., 2022; Fuller y Hollingworth, 2018; Grissom et al., 2019; Johnson, 2021), la entrega oportuna de recursos (Torres, 2020; Wang et al., 2021), la carga adecuada de responsabilidades (Reames et al., 2014; Tekleselassie y Villarreal, 2011) y los sueldos (Dixon et al., 2022; Reames et al., 2014; Tran y Buckman, 2017; Wang et al., 2021).

Cuadro 6***Variables de política para identificar la contribución desde la legislación y sus condiciones basales en el trabajo directivo***

Autonomía	Directores que trabajan en espacios donde pueden tomar decisiones, tienden a presentar mayor retención
Recursos	Directoras que reciben de manera oportuna, recursos financieros y materiales, para implementar sus procesos tienden a presentar mayor retención.
Desarrollo profesional	Directores que tienen acceso a espacios formativos de calidad, con alta frecuencia, tienden a presentar mayor retención
Carga laboral	Directoras que trabajan con adecuadas cargas laborales tienden a presentar mayor retención.
Sueldos	Directores que perciben su sueldo como adecuado al mercado y a sus responsabilidades, tienden a presentar mayor retención

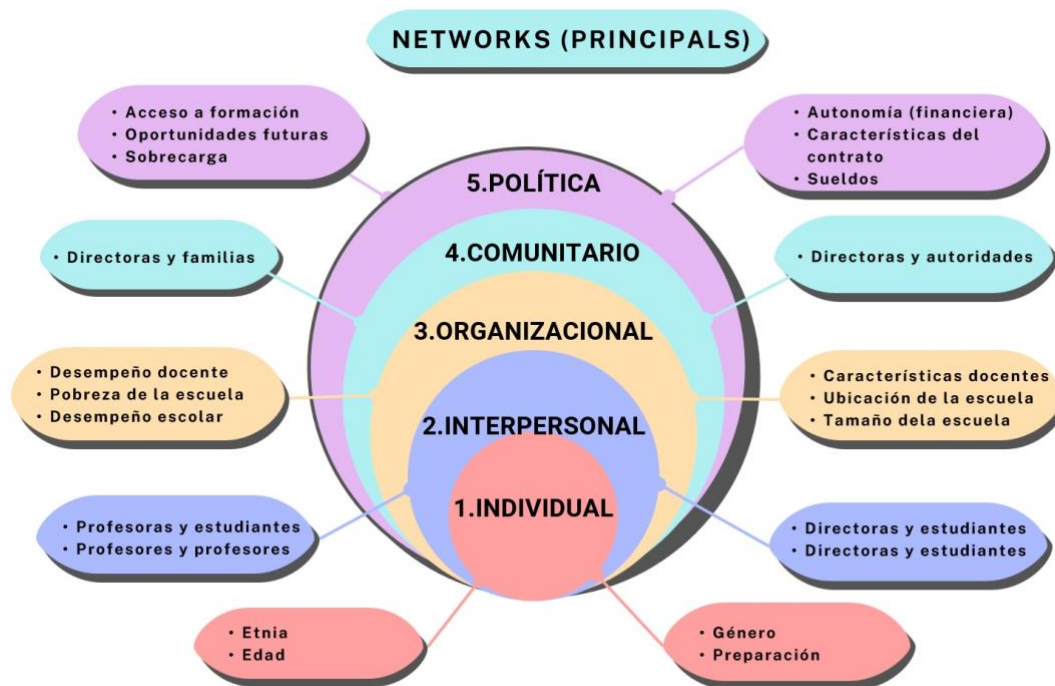
4. Discusión y conclusiones

El propósito de este trabajo es contribuir al área de la gestión del talento directivo proponiendo un modelo que podría ayudar a explicar y reducir la deserción directiva. Como señalamos al comienzo, es difícil o tal vez imposible, no reconocer el rol clave de las y los líderes educativos para el mejoramiento escolar en la actualidad (Bolívar et al., 2022; Leithwood et al., 2020). No obstante, la evidencia es concluyente al señalar un creciente desinterés en postular a cargos directivos, así como un aumento en el abandono de estos (Towers, 2022). A través de una revisión de literatura integrativa, hemos identificado una serie de variables que podrían explicar las decisiones laborales directivas y su impacto en la retención, las cuales pueden ser organizadas en cinco dimensiones claves. A pesar de que los análisis podrían sugerir una mirada analítica donde cada variable puede ser entendida de manera independiente, es importante considerar las relaciones entre variables y su operacionalización en contextos situados. Lo clave para una directora española, puede ser irrelevante para un director argentino.

De la misma forma creemos que este artículo es un paso más para incentivar el trabajo de futuros y futuras investigadoras que puedan reducir, extender, y evaluar variables y dimensiones identificadas. Más aún, todos los estudios analizados en este artículo fueron publicados o utilizan datos prepandemia. Poco sabemos sobre las condiciones laborales y expectativas que líderes educativos experimentan en la actualidad. Futuros trabajos son bienvenidos a criticar y construir sobre estos hallazgos, integrando nuevos saberes en la continua discusión sobre retención. Además, es importante destacar que recogemos, como todos los trabajos de esta naturaleza, una fracción de los hallazgos globales en retención. Más aún, la gran mayoría son estudios situados y escritos desde el norte global, especialmente en el idioma inglés. Si bien creemos que por la calidad de las fuentes y los estudios seleccionados esta síntesis de hallazgos es pertinente para una comunidad extensa, podría beneficiarse o complementarse con estudios en otros idiomas y situados en otras zonas del planeta.

A pesar de estas limitaciones creemos que el modelo (Figura 1), presenta una serie de implicancias para líderes actuales y futuros, como también para tomadores de decisiones y administradores educacionales. Sugerimos comprenderlo tanto a nivel univariado como multivariado. Es decir, cada variable identificada pareciera tener alguna contribución en la decisión de permanecer o retirarse de la labor directiva, lo cual invita a un análisis detallado de la complejidad y las formas que cada variable toma en la vida profesional de sus líderes. No obstante, es en la relación entre las variables y los subdimensiones del modelo que creemos que se encuentra la respuesta al fenómeno de la retención directiva.

Figura 1

Modelo bioecológico de la retención directiva

Primero, este modelo permite identificar con relativa precisión grupos o contextos desaventajados para la retención. Por ejemplo, personas identificadas como hombres, con baja experiencia y bajo desempeño, podrían expresar menor retención. Similarmente, escuelas de bajo desempeño, con dificultades de convivencia generalizadas, atendiendo a comunidades desfavorecidas económicamente, parecieran tener mayores dificultades en retener a sus líderes. Esta información podría orientar tomas de decisiones a nivel individual y organizacional para fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y acompañamiento, al reconocer que ciertas personas y ciertos lugares podrían presentar mayores desafíos que en otros.

Segundo, pone el acento en el trabajo del nivel intermedio. Si bien hay múltiples fuerzas que podrían explicar la retención directiva, pareciera que muchas de las variables identificadas se vinculan con el trabajo de las jefaturas inmediatas. Algunas estrategias como la entrega de autonomía o la facilitación de recursos, pareciera hacer una diferencia importante en las decisiones laborales de las y los directores, pero también lo son la construcción de climas de trabajo dentro y fuera de la escuela. Una buena jefatura podría generar condiciones favorables, especialmente para nuevas líderes en el territorio. Si bien se observan variables más difíciles de transformar (por ejemplo, sueldos o acceso a futuras oportunidades), pequeños cambios en el trabajo cotidiano del nivel intermedio podrían generar grandes modificaciones en las experiencias laborales directivas.

Para futuras investigaciones anticipamos dos caminos principales. Por una parte, desde perspectivas cuantitativas creemos que el modelo generado es una invitación para testear el peso de estas variables, especialmente a través del uso de datos secundarios, los cuales pueden estar ya disponibles en distintos sistemas educativos. Como ha sido identificado anteriormente, la diversidad de conceptos, acercamientos y estrategias para capturar la retención dificulta análisis precisos sobre el peso de estas variables en

las decisiones directivas. Esfuerzos que integren investigadoras, profesionales, jefaturas intermedias y otros tomadores de decisiones, especialmente en perspectivas longitudinales podría ser de gran utilidad para avanzar en la comprensión de este fenómeno. Similarmente, estudios que vinculen la retención con las consecuencias para las comunidades educativas y, en particular, en el aprendizaje de las y los estudiantes pueden ilustrar la importancia de retener talento directivo en las escuelas. De manera complementaria, sería valioso explorar la posible interacción entre la retención de directivos y el bienestar tanto docente como estudiantil, dado que estos factores podrían influirse mutuamente.

Por otra parte, trabajos cualitativos podrían explorar cómo los directivos significan estas variables. Creemos que, en un contexto de creciente diversidad profesional, estrategias como estudios de casos y acercamientos etnográficos podrían mostrar los matices de las decisiones individuales y, por lo tanto, ayudar a comprender elementos compartidos y otras particulares de la retención. Además, complementar estas concepciones desde las perspectivas de otros actores claves, como son los niveles intermedios, equipos directivos, estudiantes y apoderados permitirá levantar percepciones altamente relevantes para comprender el impacto de tanto en procesos de mejora educativa como de retención directiva.

Para finalizar, queremos destacar que este manuscrito fue escrito por investigadoras e investigadores de una alta diversidad profesional y personal, los cuales nos encontramos en distintas etapas de nuestras trayectorias laborales, experimentando el fenómeno de la retención desde distintos lugares. No obstante nuestras diferencias, concordamos que poner atención a las condiciones que podrían explicar que una directora, especialmente una líder talentosa, se mantenga liderando una comunidad educativa es, no solo apropiado y urgente para la dignidad profesional de cada líder, sino también para proteger la dignidad de la comunidad docente y las oportunidades de aprendizaje de cada estudiante.

Agradecimientos

Agradecemos el financiamiento del proyecto ANID/Fondecyt Postdoctorado N° 3220076.

References

- Baker, B. D., Punswick, E. y Belt, C. (2010). School leadership stability, principal moves, and departures: Evidence from Missouri. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 523-557. <https://doi.org/10.1177/0013161X10383832>
- Bartanen, B., Rogers, L. K. y Woo, D. S. (2021). Assistant principal mobility and its relationship with principal turnover. *Educational Researcher*, 50(6), 368-380. <https://doi.org/10.3102/0013189X21993105>
- Beckett, L. O. (2021). Predictors of urban principal turnover. *Urban Education*, 56(10), 1695-1718. <https://doi.org/10.1177/004208591877262>
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S. y Liu, Y. (2021). Does school leadership matter for teachers' classroom practice? The influence of instructional leadership and distributed leadership on instructional quality. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(3), 387-412. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1858119>
- Béteille, T., Kalogrides, D. y Loeb, S. (2012). Stepping stones: Principal career paths and school outcomes. *Social Science Research*, 41(4), 904-919. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.03.003>

- Bolívar, A., Muñoz, G., Weinstein, J. y Domingo, J. (Coords.). (2022). *Liderazgo educativo en tiempos de crisis: Aprendizajes para la escuela post-Covid*. Universidad de Granada.
- Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an experimental ecology of human development. *American Psychologist*, 32(7), 513-531. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.32.7.513>
- Coleman, M. y Campbell-Stephens, R. (2010). Perceptions of career progress: The experience of black and minority ethnic school leaders. *School Leadership & Management*, 30(1), 35-49. <https://doi.org/10.1080/13632430903509741>
- Davis, B. y Anderson, E. (2021). Visualizing differential principal turnover. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2020-0054>
- DeAngelis, K. J. y White, B. R. (2011). *Principal turnover in illinois public schools, 2001-2008*. Illinois Education Research Council Bringing Research to Policy and Practice.
- DeMatthews, D. E., Knight, D. S. y Shin, J. (2022). The principal-teacher churn: Understanding the relationship between leadership turnover and teacher attrition. *Educational Administration Quarterly*, 58(1), 76-109. <https://doi.org/10.1177/0013161X211051974>
- Dixon, L. L., Pham, L. D., Henry, G. T., Corcoran, S. P. y Zimmer, R. (2022). Who leads turnaround schools? characteristics of principals in Tennessee's achievement school district and innovation zones. *Educational Administration Quarterly*, 58(2), 258-299. <https://doi.org/10.1177/0013161X211055702>
- El Zaatari, W. y Maalouf, I. (2022). How the Bronfenbrenner bio-ecological system theory explains the development of students' sense of belonging to school? *SAGE Open*, 12(4), <https://doi.org/10.1177/21582440221134089>
- Edge, K., Descours, K. y Oxley, L. (2017). Generation X leaders from London, New York and Toronto: Conceptions of social identity and the influence of city-based context. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(5), 863-883. <https://doi.org/10.1177/1741143217717278>
- Fuller, E. y Hollingworth, L. (2018). Questioning the use of outcome measures to evaluate principal preparation programs. *Leadership and Policy in Schools*, 17(2), 167-188. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1270332>
- Fuller, E. J., Hollingworth, L. y An, B. P. (2016). The impact of personal and program characteristics on the placement of school leadership preparation program graduates in school leader positions. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 643-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X16656039>
- Fuller, E. J. y Young, M. D. (2022). Challenges and opportunities in diversifying the leadership pipeline: flow, leaks and interventions. *Leadership and Policy in Schools*, 21(1), 19-34. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.2022712>
- Gajda, R. y Militello, M. (2008). Recruiting and retaining school principals: What we can learn from practicing administrators. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 5(2), 14-20.
- Glazzard, J. y Stones, S. (2021). 'Nothing fazes me, I can do it all': Developing headteacher resilience in a complex and challenging educational climate. *International Journal of Leadership in Education*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1829712>
- Grissom, J. A., Mitani, H. y Woo, D. S. (2019). Principal preparation programs and principal outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 55(1), 73-115. <https://doi.org/10.1177/0013161X18785865>
- Hallinger, P. (2020). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965-2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209-230. <https://doi.org/10.1177/1741143218822772>

- Hansen, C. (2018). Why rural principals leave. *The Rural Educator*, 39(1).
<https://doi.org/10.35608/ruraled.v39i1.214>
- Hargreaves, A. (2020). Large-scale assessments and their effects: The case of mid-stakes tests in Ontario. *Journal of Educational Change*, 21, 393-420.
<https://doi.org/10.1007/s10833-020-09380-5>
- Holmes, W. T., Parker, M., Olsen, J. J. y Khojasteh, J. (2021). The effect of rural superintendent credibility on principal and district outcomes mediated by motivating language. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 776-793.
<https://doi.org/10.1108/JEA-02-2021-0038>
- Hopkins, D. y Reynolds, D. (2001). The past, present and future of school improvement: Towards the third age. *British Educational Research Journal*, 27(4), 459-475.
<https://doi.org/10.1080/01411920120071461>
- Husain, A. N., Miller, L. C. y Player, D. W. (2021). Principal turnover: Using teacher-assessments of principal quality to understand who leaves the principalship. *Educational Administration Quarterly*, 57(5), 683-715.
<https://doi.org/10.1177/0013161X211011235>
- Johnson, L. (2021). Portraits of UK black and south asian headteachers five years on: Leadership retention in the age of academization. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 662-684. <https://doi.org/10.1177/17411432211009896>
- Kyriakides, L., Antoniou, P. y Dimosthenous, A. (2021). Does the duration of school interventions matter? The effectiveness and sustainability of using the dynamic approach to promote quality and equity. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(4), 607-630. <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1923534>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Sage.
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Martinez, M. A., Rivera, M. y Marquez, J. (2020). Learning from the experiences and development of Latina school leaders. *Educational Administration Quarterly*, 56(3), 472-498. <https://doi.org/10.1177/0013161X19866491>
- Mascall, B. y Leithwood, K. (2010). Investing in leadership: The district's role in managing principal turnover. *Leadership and Policy in Schools*, 9(4), 367-383.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2010.493633>
- Miller, P. y Callender, C. (2018). Black leaders matter: Agency, progression and the sustainability of BME school leadership in England. *Journal for Multicultural Education*, 12(2), 183-196. <https://doi.org/10.1108/JME-12-2016-0063>
- Mitani, H. (2018). Principals' working conditions, job stress, and turnover behaviors under NCLB accountability pressure. *Educational Administration Quarterly*, 54(5), 822-862.
<https://doi.org/10.1177/0013161X18785874>
- Montecinos, C., Ahumada, L., Galdames, S., Campos, F. y Leiva, M. V. (2015). Targets, threats and (dis)trust: The managerial troika for public school principals in Chile. *Education Policy Analysis Archives*, 23, 87. <https://doi.org/10.14507/epaa.v23.2083>
- Montecinos, C., Galdames, S., Flessa, J. y Valenzuela, J. P. (2022). Pathways to the school principalship: An international scoping review. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 285-306. <https://doi.org/10.1177/17411432211065341>
- Oplatka, I. y Ben Or, H. (2020). The arrival of a new principal and the school staff: The former principal and the first weeks in post. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 492-504. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2019-0169>

- Papa, F. (2007). Why do principals change schools? A multivariate analysis of principal retention. *Leadership and Policy in Schools*, 6(3), 267-290.
<https://doi.org/10.1080/15700760701263725>
- Pendola, A. y Fuller, E. J. (2022). Homeward bound? Rural Principal hiring, transfer, and turnover patterns in Texas: Homeward bound? *Educational Administration Quarterly*, 58(1), 43-75. <https://doi.org/10.1177/0013161X211045920>
- Pietsch, M., Tulowitzki, P. y Hartig, J. (2020). Examining the effect of principal turnover on teaching quality: A study on organizational change with repeated classroom observations. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(3), 333-355.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1672759>
- Reames, E. H., Kochan, F. K y Zhu, L. (2014). Factors influencing principals' retirement decisions: A southern US perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 40-60. <https://doi.org/10.1177/1741143213499254>
- Romero, C. (2020). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103.
<https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Shah, S. (2023). Navigating gender stereotypes as educational leaders: An ecological approach. *Management in Education*, 37(3), 140-149. <https://doi.org/10.1177/08920206211021845>
- Shore, K. y Walshaw, M. (2018). Assistant/deputy principals: What are their perceptions of their role? *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 310-326.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1218550>
- Simon, S., Dole, S. y Farragher, Y. (2019). Custom-designed and safe-space coaching: Australian beginning principals supported by experienced peers form pipeline of confident future leaders. *School Leadership & Management*, 39(2), 145-174.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1470502>
- Snodgrass Rangel, V. (2018). A review of the literature on principal turnover. *Review of Educational Research*, 88(1), 87-124. <https://doi.org/10.3102/0034654317743197>
- Swen, C. P. (2020). Talk of calling: Novice school principals narrating destiny, duty, and fulfillment in work. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 177-219.
<https://doi.org/10.1177/0013161X19840387>
- Tekleselassie, A. A. y Choi, J. (2021). Understanding school principal attrition and mobility through hierarchical generalized linear modeling. *Educational Policy*, 35(7), 1116-1162.
<https://doi.org/10.1177/089590481985782>
- Tekleselassie, A. A. y Villarreal, P. (2011). Career mobility and departure intentions among school principals in the United States: Incentives and disincentives. *Leadership and Policy in Schools*, 10(3), 251-293. <https://doi.org/10.1080/15700763.2011.585536>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Torres, A. C. (2020). Push, pull, tap and switch: Understanding the career decisions of charter school leaders. *Leadership and Policy in Schools*, 19(2), 171-189.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1513155>
- Towers, E. (2022). Why do headteachers stay in disadvantaged primary schools in London? *Leadership and Policy in Schools*, 21(2), 206-221.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1759651>
- Tran, H. y Buckman, D. G. (2017). The impact of principal movement and school achievement on principal salaries. *Leadership and Policy in Schools*, 16(1), 106-129.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1197279>

- Urlick, A. (2016). The influence of typologies of school leaders on teacher retention: A multilevel latent class analysis. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 434-468.
<https://doi.org/10.1108/JEA-08-2014-0090>
- van Velzen, W. G. (1985). *Making school improvement work: A conceptual guide to practice*. Acco.
- Wang, F., Pollock, K. y Hauseman, C. (2021). Complexity and volume: Work intensification of vice-principals in Ontario. *International Journal of Leadership in Education*, 1-24.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1974097>
- Yan, R. (2020). The influence of working conditions on principal turnover in K-12 public schools. *Educational Administration Quarterly*, 56(1), 89-122.
<https://doi.org/10.1177/0013161X1984039>

Breve CV de los/as autores/as

Sergio Galdames

Licenciado en Psicología por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Magister en Liderazgo Educativo de la Universidad del Oeste de Australia, Doctor en Educación por el Instituto de Educación de la University College London, y PostDoc de la Universidad de Chile. Sergio ha trabajado con líderes educativos por más de 15 años, en iniciativas de investigación y desarrollo profesional. Sus últimos trabajos han explorado las trayectorias directivas, en especial la de las y los líderes jóvenes. Su investigación actual busca comprender la retención directiva y su influencia en los procesos de mejoramiento escolar. Actualmente es Profesor Asociado al departamento de Educación de la Universidad de Santiago, donde entre otras tareas es director del programa de magister en educación mención Gestión y Liderazgo.

Email: sergio.galdames@usach.cl

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6836-7595>

Alexandra Cabrera

Licenciada en Educación, profesora de educación diferencial con especialidad en trabajo con personas ciegas de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, y Magister en educación mención Gestión y Liderazgo de la Universidad de Santiago. Alexandra ha dedicado su profesional en temas de equidad e inclusión educativa, especialmente para las comunidades con visión reducida. Actualmente trabaja en la Universidad de Santiago en el departamento de educación integral e inclusión en la creación de materiales, curriculum y experiencias formativas para las comunidades educativas escolares y universitarias.

Email: alexandra.cabrera.a@usach.cl

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8093-7727>

Priscilla Dinamarca

Licenciada en Educación, profesora de educación diferencial con especialidad en Trastornos Específicos del Aprendizaje, Deficiencia Mental, Audición y Lenguaje de la Universidad de Playa Ancha y Magister en educación mención Gestión y Liderazgo de la Universidad de Santiago. Priscilla ha trabajado por años junto a educadores y líderes en la construcción de espacios educativos inclusivos.

Email: priscilla.dinamarcav@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8685-752X>

Gonzalo Ruz

Licenciado en Letras mención Letras hispánicas y Licenciado en Pedagogía en la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magister en educación mención Gestión y Liderazgo de la Universidad de Santiago. Gonzalo ha trabajado principalmente como docente de educación primaria y secundaria. Recientemente asumió responsabilidades directivas, desempeñándose como coordinador académico y de docencia a nivel universitario. La investigación actual de Gonzalo explora el rol que tienen los valores como ancla del mejoramiento escolar. Email: gonzalo.ruz.w@usach.cl

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7905-4647>

Nicolas Valdés

Licenciado en Educación y profesor de inglés, y Magister en educación mención Gestión y Liderazgo de la Universidad de Santiago. Nicolas ha trabajado principalmente como profesor y líder medio en escuelas primarias y secundarias. Su investigación actual explora la relación entre el trabajo del profesor jefe, la regulación de las emociones, y el liderazgo educativo. Email: nicolasdevaldes@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7968-386X>